

我国企业培训管理系统研究

唐志刚

指导教师：廖泉文教授

厦门大学博硕士论文摘要库

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学 号: K9907050

UDC_____

学 位 论 文

我国企业培训管理系统研究

唐 志 刚

指导教师姓名: 廖泉文 教 授

申请学位级别: 硕 士

专 业 名 称: 企 业 管 理

论文提交时间: 2001 年 10 月

论文答辩日期: 2001 年 月

学位授予单位: 厦 门 大 学

学位授予日期: 2001 年 月

答辩委员会主席_____

评 阅 人_____

2001 年 10 月

厦门大学博硕士论文摘要库

内 容 摘 要

在科技发展迅速推动生产力提高的年代，企业的竞争在于人才的竞争，而人才的竞争在于他们知识与智慧的较量。因此，企业只有不断的学习新知识、培训新技能，才能在各种竞争中保持优势。企业兴衰的历史和现实证明：受过培训的员工懂得如何利用新技术，而无知的员工则是新技术的牺牲品。这是因为无论多么充裕的资金和多么先进高效率的设备都是由人去管理和使用的。因此，培训企业员工是增加企业人力资源的关键。

企业培训管理系统是人力资源管理大系统中的一个子系统。即培训管理系统必须与企业的工作分析、员工考核、绩效评估、薪酬与岗位异动等系统紧密联系起来。企业培训管理系统必须坚持“以人为本”这个中心，紧紧抓住“需求分析”与“效果评估”这两个基本点。只有这样，企业培训才能使员工获到长足的进步并不断为企业创造价值，才能使企业在竞争中不断壮大并向前发展，最后实现企业与员工双赢的终极目的。

本文共分为五章。第一章是本文的重点，论述了企业培训需求的含义、特点与原则，在分析培训需求的来源及其原因的基础上，指出了培训需求分析的途径与方法。第二章阐述了培训资源的严格管理与制度保证是培训实施的有力保证。第三章介绍了企业培训实施的各种方式与方法。第四章也是本文的重点，主要阐明了企业培训评估的概念及其重要意义，指出培训评估中必须坚持的原则与标准，并论述了进行培训评估的不同方法。第五章介绍了我国企业培训过程中出现的各种问题并进行了详细分析，从而提出了其相应的对策。

关键词：我国 企业 培训管理

厦门大学博硕士论文摘要库

Summary

In the times of productivity being promoted by the development of science and technology , the competition of enterprise dependent on the one of talent that rely on the contest of knowledge and wisdom. Thus, the only way for a enterprise to keep the advantage in all these contests is keeping on absorbing new knowledge and training new skill. The history and reality of enterprise's ups and downs show that trained employees know how to take advantage of new technique as no trained employees were victim of it. That is because no matter how abundant the funds are and how advanced and high efficiency the equipment are , it was used and managed by man at the end. Hence, training of employees is the key for promoting of human resource for a enterprise.

The system of enterprise training and management is a subsystem of human resource management system. That means the system of enterprise training and management is closely connected with the systems of job analysis, employees` assess, performance evaluation, salary and job change. The system must insist on the core of foundation of people and grasp two basic points of analysis of demand and performance evaluation. Thus, by training employees can acquire the great process and create the value for enterprise and to keep a enterprise strengthening continually and developing, at last reach the goal of success of both parts of a enterprise and employees.

This book is divided into five chapters. The first chapter is the key of the article discussing the meanings, characteristic and principle of enterprise training. It point out the approach for demand analysis of enterprise training that is based on analyzing the origin and reason of training demand. The second chapter is discussing that the strict management and assurance of system is a strong guarantee of implementing of enterprise training. The third chapter is introducing the different

ways of implementing of enterprise training. The fourth chapter is also a key of the article. It is mainly discussing the concept of evaluation of enterprise training and its significant meaning. It indicate that the principle and standard must be insisted on in the training evaluation as well as the different ways of it. The fifth chapter is discussing all kinds of problems in the process of enterprise training in our country and bringing forward the relevant countermeasures according to these problems after detailed analyzing.

Keywords: enterprise training system

目 录

前 言	1
第一章 企业培训的需求分析	2
第一节 培训需求的含义、特点与原则	2
一、所谓培训需求分析，是指在规划与设计每项培训活动之前。...	2
二、从以上培训需求分析的含义，我们可以看出培训需求分析的下列特点：	2
三、培训的参与者：	3
四、培训需求分析的原则：	3
第二节 培训需求的来源及其原因分析	4
一、培训需求的来源	4
二、培训需求产生的主要原因	4
三、培训需求的相关分析	5
第三节 培训需求分析的方法	7
一、访谈法	8
二、问卷法	8
三、观察法	8
四、自我评估法	9
五、互评法	9
第二章 企业培训的规划、组织与制度保证	10
第一节 培训的规划	10
一、建立目标	10
二、参加培训的人员组成	10
三、培训的内容	10
四、培训师的确定	11
五、培训的组织	11
六、培训的设备	11
七、培训地点和时间的选择	11
八、培训的经营预算	11
九、培训规划范例：团队精神培训	11

第二节	培训的组织	12
一、	领导扮演的角色	12
二、	培训部经理	12
三、	企业员工	13
四、	培训部要主动争取其他部门的协作	13
五、	公司各部门要积极配合培训部开展工作	13
第三节	培训的制度保证	13
一、	培训规划制度	13
二、	培训上岗制度	14
三、	培训奖惩制度	14
四、	培训时间保证制度	14
五、	培训经费单列制度	14
六、	培训经费管理制度	14
七、	培训经费预算决算制度	14
八、	培训考评制度	14
九、	培训质量跟踪制度	15
十、	培训档案管理制度	15
十一、	培训规划组织的原则	15
第三章	企业培训实施的方式与方法	17
第一节	培训实施过程	17
一、	培训的步骤	17
二、	对关键性的工作要加强注意	17
第二节	培训的方式与方法	18
一、	集中导引式培训	18
二、	研修式培训	19
三、	定向培训	20
四、	在职培训	21
五、	脱产培训	21
六、	指导员工自我教育	21
七、	网上培训	22

第四章 企业培训评估	23
第一节 企业培训评估的概念及其重要意义	23
第二节 培训评估的要求、原则及其标准	24
一、有效的评估来源于对评估要求的正确合理的认识	24
二、为确保评估的有效性及其公正性，评估人员必须遵循以下原则	25
三、培训评估的标准	26
第三节 培训评估的实施方法	27
一、动态评估法	27
二、比较评估法	27
三、定性评估法	28
四、定量评估法	28
五、培训评估中要注意二个结合	31
第五章 培训中的问题及其对策	33
第一节 企业培训存在的问题分析	33
一、培训无用论	34
二、培训浪费金钱	34
三、培训浪费时间	35
四、培训等同于学校教育	35
五、“培训万能论”	35
六、培训只对下属	36
七、对管理层培训缺少层次性	36
八、培训缺乏规划性	37
九、培训缺乏针对性	37
第二节 企业培训对策	37
一、观念的转变是最根本的转变	37
二、把培训作为企业持续发展的战略目标	38
三、培训要理论与实践相结合	39
四、培训方法要注意双向交流	39
五、培训要有风险意识	39
六、培训要重视实效	42

七、培训中要坚持以人为本	42
第三节 企业培训的案例分析	43
一、“博士伦”企业的培训	44
二、“麦当劳”的培训方法	45
三、“联想”给我们的联想	45
后 记	47
参 考 资 料	48

前 言

企业的发展，人才是关键。在市场经济条件下，竞争是企业之间对生存权利和发展优势的争夺，竞争是一把双刃剑，竞争的压力既会给企业造成生存的危机，又会给企业产生发展的动力。企业无法回避竞争，为了生存就必须参与竞争，那么企业怎样才能激烈的市场竞争中立于不败之地呢？这就向企业经营提出了一个既客观又严肃的问题。

经济学家亚当斯密曾在其《国富论》中指出：一个员工技能的提高，如同一部机器或是一种工具的改进一样，可以节约劳动，提高效率。发展企业是为企业积累一流的人才和一流的团队；发展企业，是为企业创造和谐向上的企业文化和企业环境；发展企业，是为企业创造人才辈出和良性循环的约束机制；发展企业是面对所有的物质诱惑、利益诱惑能牺牲眼前小利，坚定地将目标投放到更远的未来；发展企业，需要提高员工的素质，这是最本质的需求，也是一切需求的基础，事实证明：企业要谋求更高层次的发展就必须拥有一流的人才。

企业以人为本，在企业的战略中人才战略是不容忽视的一个关键战略，只有通过培训提高企业员工的素质才能实现企业整体素质的提高，同时，科学技术的日新月异也不断提出更新和更高层次的岗位要求，这些都要求企业进行全方位的培训。

唐志刚

2001年8月

第一章 企业培训的需求分析

在市场经济下，任何活动都存在供给与需求两方面，培训也毫不例外。当员工现有的知识和技能低于所要求的水平时，培训的需求就自然产生了。而培训工作的展开就始于对培训需求的分析，然后根据培训需求分析的结果拟订培训规划和执行培训规划。在规划与设计每项培训活动之前，培训部门、主管人员和工作人员等采用各种方法与技术，对企业及其成员的目标、知识、技能等方面进行系统的鉴别与分析，以确定企业是否需要培训及培训什么。培训需求分析是培训的龙头，即确定培训目标、设计培训规划的前提，也是进行培训评估的基础，因而成为培训活动的首要环节。

第一节 培训需求的含义、特点与原则

培训需求分析的目的是确定培训需求，最终目标是帮助员工实现自我发展，达到企业的要求，最终实现企业的发展与进步。随着现代科学技术的飞速发展及社会的广泛进步，企业培训活动的重要性日益突出。作为培训活动首要环节的培训需求分析也引起人们的普遍重视。过去那种只凭经验、想当然地决定培训需求，而不进行系统的培训需求分析的做法和时代一去不复返了。

一、所谓培训需求分析，是指在规划与设计每项培训活动之前。

由培训部门、主管人员、工作人员等采用各种方法与技术，对各种组织及其成员的目标、知识、技能等方面进行系统的鉴别与分析，以确定是否需要培训及培训内容的一种活动或过程。

二、从以上培训需求分析的含义，我们可以看出培训需求分析的下列特点：

1、从需求分析的主体来看，需求分析的主体具有多样性，既包括培训部门的分析，也包括经理人员、主管人员、工作人员等的分析。

2、从需求分析的客体来看，需求分析的客体具有多层次性，即要通过对组织及其成员的目标、技能、知识的分析，来确定个体的现有状况与应有状况的差距，组织的现有状况与应有状况的差距及组织与个体的未来状况。

3、从需求分析的核心来看，需求分析的核心就是通过对组织及其成员的现

有状况与应有状况之间差距的分析，来确定是否需要培训以及培训的内容。

4、从需求分析的结果来看，需求分析具有很强的指导性，即它是确定培训期、设计培训规划的前提，也是进行培训评估的基础。

三、培训的参与者：

1、人力资源部工作人员。培训需求分析的整个工作是由人力资源部门主持的，而且人力资源部门掌握了大量有关员工技能、水平的资料，同时他们对每个岗位的要求和变化也是最清楚的。

2、员工本人。培训的对象就是针对每位员工，了解他们想学习什么，需要在什么方面充电，将非常有助于培训得到员工的支持和欢迎。

3、上级。上级对员工的优缺点比较清楚，他们能帮助人力资源部门明确培训目标和培训内容。通常一些紧急培训项目的提出都是由上级提出并亲自督促执行的。

4、同事。在一起共事的人通常互相比较了解，能向人力资源部门提出中肯的建议，但这只有在人际关系和谐的企业中才能做到。

5、下属。与下属访谈，可听到对上级的赞扬和抱怨，从中便可发现上级在哪些方面还存在缺陷，需要通过适当的培训来提高。

6、有关项目专家。专家具有丰富的经验和深厚的知识，他们对问题的看法往往是颇有见地的，因此向专家请教，无疑会得到一些启示。

7、客户以及其他相关人员。“当局者迷，旁观者清”，企业外的人员对企业存在的问题分析一般会更为客观，这对培训项目的设计是有帮助的。

四、培训需求分析的原则：

1、客观、科学、严密地制定相关的需求分析问卷。在培训需求分析的各个方面中，每一个方面都要依据公司的具体情况作出科学的结论，这也是企业培训的核心。

2、要充分利用统计学原理对调查结果进行分析汇总，这是得出结论的关键步骤，因此，实施这一工作的人员必须有相当的经济学、管理学以及心理学等多方面的深厚功底。

3、综合需求分析的结果，使企业培训不仅要与公司的长期发展战略相吻合，也要与公司的近期发展规划相吻合。

第二节 培训需求的来源及其原因分析

人们往往认为培训需求来源于企业各层次员工个体的需要，事实上这仅仅是培训需求产生的一个来源。同样企业中特定群体和企业整体都会有培训需求。

一、培训需求的来源

1、源于企业中每一名成员。例如，当企业的生存和发展取决于其领导者和手下员工对变化是否具有积极应对的意愿时，或者当企业转入一个新的行业中时，相关的培训需求产生是普遍的。

2、源于企业中特定群体的培训需求。这些群体可能是一个具体的单位、部门或者机构，也可能居于一个特定的层次，例如监督；也可能是一种具体的职业，或者仅仅是从事的一项特殊任务，例如安检人员。

3、源于企业整体的培训需求。其中包括：员工为新工作所做的准备；自我发展的活动；规范培训或对不达标行为的指导和培训手段的现代化。

二、培训需求产生的主要原因

1、工作变化。即使是在同一企业中继续工作，许多管理者和手下的员工也必须接受其工作内容、工作环境的显著变化或者干脆重新接受一项崭新的工作。这在近些年来表现得极为突出。这些变化的产生源于：新设备、新方法、新的流程、自动化、重组、管理风格的改变、重新定位和立法的变化。因此，组织和个人要在这种环境中得以生存并获得发展，就必须对变化做出灵活的反应。

2、人员变化。只要人们改变工作，无论这是主动选择，还是被迫选择的结果，无论其在本企业内或在其他企业间改变工作，他们都必须接受相关的培训，或者他们必然存在一种潜在的培训需求：年轻人要获得新工作的相关培训；而成年人则需要掌握新知识、学习新技能的培训；重返工作的妇女则需要适应新情况的培训；而对试图获得长远发展和进一步提升的人而言，相关培训更是不可或缺的。

3、绩效低下。对由技术和其他变化所导致的培训需求的凸现，不应以忽视企业日常行为绩效实现为代价。事实上，实现企业正常的既定的绩效是相当重要的，但现实却常常令人感到遗憾。操作失误，对任务某些方面的疏忽大意，程序无故停顿等等都使企业应达到的绩效没有得到很好的实现。因此，相关内容培训便必不可少。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库